
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

التنمية الادارية

أين تكمن مواطن الخطر ، وأبعاد العلاج ؟

الدكتور
احمد عيد
أستاذ مساعد بأكاديمية السادات للعلوم الادارية

ان رفع مستوى كفاءة الفرد فى المنظمة هدف عزيز يساهم فى تحقيق هدف سام وهو رفع مستوى كفاءة المنظمة ، وهذا بدوره يساهم فى تحقيق غاية قومية وهى الارتقاء بالمجتمع الى مستوى افضل .

ومن المؤكد ان برامج التنمية الادارية تلعب دورا لا يستهان به فى رفع مستوى كفاءة الفرد ثم المنظمة . ولكن هل يكفى هذا العامل وحده ؟ أم أن هناك من العوامل الأخرى ما يلعب دورا لا يقل اهمية ولا خطورة ، وان كان قد يزيد ، عن الدور الذى تلعبه برامج التنمية الادارية ؟

يتناول الباحث فى هذه الدراسة الموجزة ردا على هذه التساؤلات عن طريق تشخيص مواطن الخطر وابعاد الاصلاح فى مجال التنمية الادارية .

وقد اعدت هذه الدراسة على فرض أن برامج التنمية الادارية تعد بنجاح وتحقق الاستفادة المرجوة منها فى المرحلة التعليمية لها (قبل الرجوع الى العمل) . ونعرض لموضوع الدراسة بالترتيب التالى :

اولا : المتغيرات المحددة لمستوى اداء الفرد .

ثانيا : تشخيص مواطن الخطر .

ثالثا : الأبعاد الممكنة للعلاج .

اولا : المتغيرات المحددة لمستوى آداء الفرد فى المنظمة

مما لا شك فيه أن مستوى كفاءة المنظمة دالة مستوى كفاءة الآداء للأفراد الذين ينتمون الى هذه المنظمة . وفيما يتعلق بمستوى اداء الفرد فى المنظمة ، فانه يمكن أن يكون دالة مجموعة من المتغيرات التى تتفاعل مع بعضها البعض محددة فى النهاية مستوى اداء ذلك الفرد . وهذه المتغيرات يمكن أن تكون كما يلى :

١ ــ مستوى التحصيل العلمى للفرد .

٢ ــ الخبرات والتجارب المكتسبة فى مواقع العمل .

٣ ــ المهارات والقدرات المكتسبة خلال برامج التنمية الادارية التى قد يتاح للفرد الالتحاق بهـا .

٤ ــ قدرة الفرد على استثمار المادة العلمية والخبرات ، التجارب والمهارات المكتسبة فى تطوير الدور الذى يقوم به فى المنظمة .

٥ ــ نظم العمل المطبقة (نظم العمل الفنية والادارية) .

٦ ــ الاتجاهات الواقعية للادارة .

٧ ــ المناخ السائد فى المنظمة .

والتفاعل بين العناصر الأربعة الأولى يكون ما يمكن أن نطلق عليه « **المستوى النظرى لكفاءة آداء الفرد** » مع مراعاة أن التدريب ، بدافع التنمية الادارية للفرد ، يساهم بدور فعال فى تحديد هذا المستوى والارتقاء المستمر به الى مستويات متطورة بشرط أن تتوافر مقومات النجاح لتحقيق فاعلية العملية التدريبية .

والأركان الأساسية التى تضمن نجاح العملية التدريبية هى : احساس الفرد بالقصور فى مستوى المهارات والقدرات التى تتيح له أما القيام بالدور المكلف به كما هو مطلوب منه أو/و تنمية هذا الدور والارتقاء به الى مستوى أعلى ، الرغبة فى اكتساب وتنمية المهارات والقدرات التى تنقصه ، القدرة على التفاعل مع العملية التدريبية الموجهة لتنمية هذه المهارات ، ثم تخطيط العملية التدريبية بالمستوى الذى يسمح بتغطية احتياجات الفرد وتطلعاته فى اطار الدور الذى يسند اليه فى المنظمة .

على أن « المستوى النظرى لكفاءة الآداء » يعد فى حقيقة الأمر مستوى وهمى ، أو مستوى غير قابل للتوصل اليه لأنه ، كما هو واضح ، محدد بناء على متغيرات تتعلق فقط بالفرد ، وبعيدا عن أى متغيرات أخرى تتعلق بالبيئة التى يعمل من خلالها ذلك الفرد .

ثم يأتى بعد ذلك مستوى آخر يتحدد بناء على التفاعل بين « المستوى النظرى لكفاءة الأداء » وبين المتغير الخامس « نظم العمل المطبقة فى المنظمة : فنية وادارية » والتفاعل بين هذين المتغيرين ينتج ما يمكن أن نطلق عليه **« المستوى العملى لكفاءة آداء الفرد »** . ومن المعلوم أن هذا المستوى يتحدد درجته على مدى اقتناع الفرد وقبوله ومن ثم تجاوبه مع النظم المطبقة (فنية والادارية) .

والتوصل الى هذا المستوى الأخير من الآداء مرهون باقتناع الفرد وقبوله ، ومن ثم تجاوبه ، مع بقية المتغيرات البيئية المؤثرة . لذلك فان هذا المستوى غير مضمون التوصل اليه فى كل الحالات.

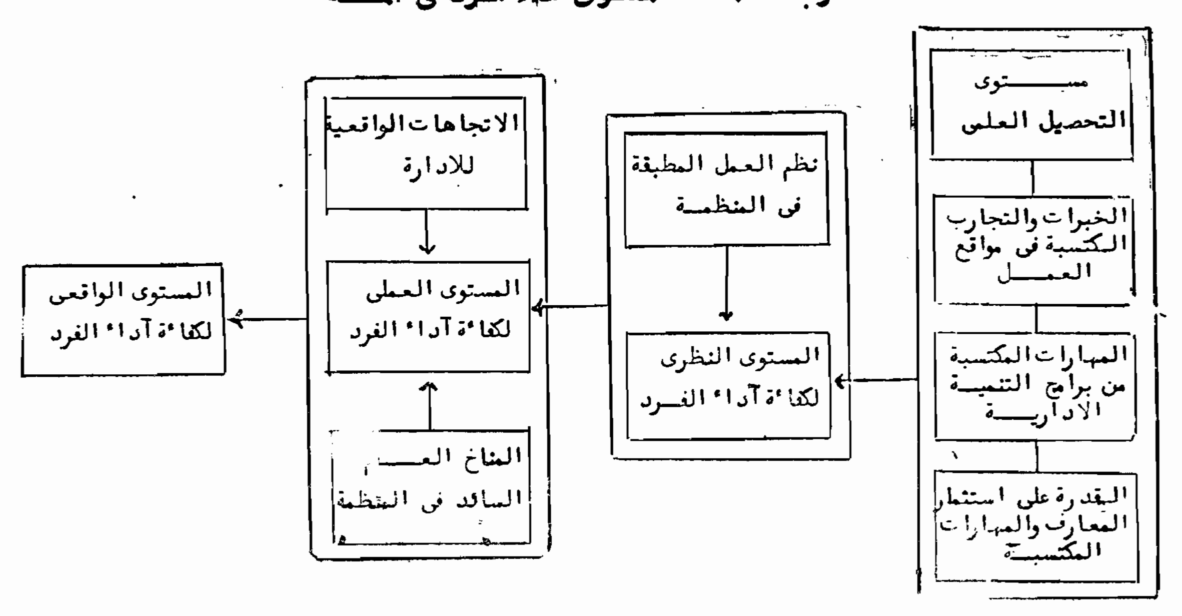
ثم يأتى بعد ذلك المستوى الثالث من الآداء وهو الذى يتحدد بناء على التفاعل بين « المستوى العملى لكفاءة الآداء » وبين المتغيرين السادس والسابع : الاتجاهات الواقعية للادارة والمناخ السائد فى المنظمة .

وفيما يتعلق بالمتغير السادس فانه يعنى الرغبات والميول والأهداف غير الرسمية (أو غير المعلنة) التى تتبناها ادارة المنظمة . ويتعلق المتغير السابع بالمناخ الاجتماعى والمناخ السياسى السائد فى المنظمة .

والتفاعل بين « المستوى العملى لكفاءة الآداء وبين المتغيرين السادس والسابع ينتج ما يمكن ان نطلق عليه **« المستوى الواقعى لكفاءة آداء الفرد »** ولا شك انه كلما كانت درجة قبول الفرد للاتجاهات الواقعية للادارة وللمناخ السائد فى المنظمة كبيرة ، كلما اقترب المستوى الواقعى من المستوى العملى لكفاءة الفرد ، والعكس صحيح (انظر شكل رقم — ١) .

شكل رقم (١)

الدرجات المختلفة لمستوى اداء الفرد فى المنطقة



وهنا يجدر بنا الاشارة الى أن كل « قبول » ليس بالضرورة أن يكون مصدره « اقتناع » . وقد يبدو ذلك واضحا خاصة فيما يتعلق بالمتغير السادس « الاتجاهات الواقعية للادارة » فقد يقبل الفرد هذه الاتجاهات ويتعامل معها من منطلق « الرغبة » أو « الرهبة » : الرغبة فى تحقيق مصلحة شخصية أو الابقاء عليها أو الرهبة ممن يعتقد بأن له سطوة بميزان السلطة والنفوذ .

ثانيا : تشخيص مواطن الخطر على برامج التنمية الادارية :

من هذا العرض الموجز يمكن أن نستخلص الآتى :

١ — من الواضح أن المتغيرات المحددة لمستوى أداء الفرد (والسابق الاشارة اليها) تعد عناصر مكملة لبعضها البعض وليست عناصر بديلة . ويترتب على ذلك أن أى خلل فى احدى هذه المتغيرات لابد وأن ينعكس على مستوى الآداء النهائى للفرد وذلك بقدر حجم هذا الخلل ومدى حساسية الفرد للمتغير الذى يصيبه ذلك الخلل .

٢ — ان برامج التنمية الادارية تعد **عنصرا حاكما** فى تطوير مستوى آداء الفرد والارتقاء به دائما الى مستوى أفضل . ذلك لأن هذه البرامج (بفرض أن تخطيط وتنفيذ ومتابعة هذه البرامج يتم بالأسلوب العلمى) يمكن أن تعوض النقص فى مستوى التحصيل العلمى للفرد كما أنها تتيح له المهارات التى يمكن بها أن يستثمر معارفه وخبراته وتجاربه فى الاتجاه الصحيح .

٣ — ان برامج التنمية الادارية وان كانت تعد عنصرا حاكما ، الا أنها قد لا تكون دائما العنصر الحرج ، أو العنصر الحاسم فى رفع مستوى كفاءة آداء المنظمة . فقد يكون هناك خلل فى احدى نظم العمل المطبقة (نظم فنية أو نظم ادارية) وبدون اصلاح هذا الخلل لا تجدى أى برامج للتنمية الادارية . وهنا يكون العنصر الحرج أو العنصر الحاسم فى رفع مستوى آداء المنظمة هو اصلاح الخلل فى نظم العمل .

ويترتب على ذلك أن **قرار ايفاد الأفراد لبرامج التنمية الادارية لابد أن يسبقه قرار بتقييم نظم العمل لتحديد صلاحية هذه النظم من عدمه** . واذا انفردت الادارة بقرار التدريب دون قرار تقييم لنظم العمل ، فان معدل المخاطرة فى قرار التدريب يكون عال جدا حيث لن يؤتى التدريب ثماره الا اذا كان مستوى كفاءة الفرد يمثل العنصر الحرج فى تنمية المنظمة . واذا ثبت غير ذلك فسوف يعد كل ما أنفق على برامج التنمية الادارية بمثابة ضياع .

وهنا تجدر بنا الاشارة الى الاعتبارات التالية :

(أ) ان الخلل الذى قد يصيب النظم (وخاصة النظم الادارية) يمكن تبويبه الى :

— خلل استراتيجى يمس السياسات أو الأهداف أو الاستراتيجيات العامة كما تراها الادارة العليا للمنظمة .

— خلل اجرائى يتعلق بخطوات العمل التنفيذية المتعلقة بتطبيق النظم .

(ب) بقدر اقتراب الخلل من الجانب الاستراتيجى بقدر خطورة الموقف والضرورة الملحة فى الاصلاح . ومن ثم فان أى جهود موجهة لبرامج التنمية الادارية فى ظل هذه الظروف ، دون أن يسبقها مبادرات صادقة ونتائج ملموسة لاصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى للنظم ، هى جهود ضائعة ولا أمل يرجى من ورائها . **ونخلص من ذلك بالآتى :**

١ — ان اصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى للنظم مع توجيه الجهود لبرامج التنمية الادارية يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة فى تنمية المنظمة .

٢ — ان اصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى للنظم دون توجيه الجهود لبرامج التنمية الادارية (بفرض توافر الكفاءات المناسبة) قد يساهم بدرجة أو بأخرى فى تنمية المنظمة .

٣ — ان توجيه الجهود لبرامج التنمية الادارية دون اصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى للنظم لا يساهم بأى درجة فى تنمية المنظمة .

(جـ) اذا كان الخلل يمس الجانب الاجرائى للنظم ، فان أمر اصلاحه يمكن أن يكون ميسورا . وهو مرهون باكتشاف الخلل فى الوقت المناسب والاستعداد للقيام به . وهنا يمكن أن يوجه جزءا من برامج التنمية الادارية لاعداد الكفاءات المناسبة للمساهمة فى اصلاح ذلك الخلل .

(د) ان اصلاح الخلل الذى قد يصيب نظم العمل المطبقة (أيا كان طبيعة ذلك الخلل) يساهم فى توفير **مناخ عمل** صالح لاستقبال التغيير الذى قد يرغب فى احداثه المتدرب بعد عودته من برامج التنمية الادارية .

٤ — ان اعداد برامج التنمية الادارية يفى بشرط **« الضرورة »** (بفرض تخطيط وتنفيذ هذه البرامج على أساس علمى) ولكنه يحتاج لشرط **« الكفاية »** من أجل ضمان تحقيق العائد المتوقع من هذه البرامج ، ومن ثم تأكيد دور هذه البرامج فى رفع مستوى الأداء فى المنظمة . ويتعلق شرط « الكفاية » بتوفير **المناخ** العام القادر على التفاعل الايجابى مع سلوك الفرد العائد من برنامج التنمية (بفرض نجاح البرنامج فى تنمية سلوك ذلك الفرد والارتقاء به الى مستوى أعلى من حيث المعرفة أو المهارات المكتسبة) .

والمناخ العام يتعلق بالمتغيرين السادس والسابع (المشار اليهما فى أول هذا المقال) وهما : الاتجاهات الواقعية للادارة العليا ، والمناخ الاجتماعى والسياسى السائد فى المنظمة . ونؤكد هنا على التاليين :

(أ) أن التفاعل الايجابى للفرد مع المناخ العام يتوقف على مدى قبوله لهذا المناخ .

(ب) ان القبول ، كما سبق الاشارة الى ذلك ، ليس بالضرورة أن يسبقه اقتناع ولكنه قد يتحقق بدوافع أخرى « شخصية » للفرد . على أنه مما لا شك فيه أن الدوافع الشخصية غير مستقرة وغير ثابتة وتتلون باختلاف الظروف ، ومن ثم فان القبول المبنى على الدوافع هو قبول مزيف وغير مضمون لأنه غير مأمون .

وخلاصة القول هنا :

ان اعداد برامج التنمية الادارية ، مهما كان مستوى كفاءتها ، لن تجدى بشىء اذا لم يتوافر المناخ العام الذى يسمح للفرد العائد من هذه البرامج باحداث التغيير الذى يأمل فيه من أجل مستوى أداء أفضل فى المنظمة التى ينتمى اليها ، ومن ثم فان كل الجهود المبذولة فى هذه البرامج محكوم عليها بالفشل ، وكل الموارد المنفقة فى هذا المجال هى موارد ضائعة .

واذا جاز لنا أن نقسم المناخ العام فى المنظمة الى **« مناخ صحى »** ومناخ **« غير صحى »** فان المظهر الرئيسى للمناخ غير الصحى (بالنسبة لعملية التنمية الادارية)هو مقاومة التغيير وفشل الفرد فى محاولته (أو محاولاته المتعددة) لاحداث هذا التغيير . واذا علم الفرد مسبقا بعدم صحية المناخ ، فانه قد يؤثر جانب الأمان ولا يحرك ساكنا، ويوفر على نفسه مشقة السير فى طريق غير مأمون العواقب ، وهذا غالبا ما يحدث .

وفى اطار المناخ العام ، فاننا نعتقد أن حالة الاحباط ، التى يمكن أن تصيب بعض الأفراد ، بعد المشاركة فى برنامج التنمية الادارية ، تكون دالة مجموعة من العوامل نشير فيما يلى الى بعضها على ضوء الشواهد المستقاة من الواقع العملى :

١ — اختلاف الاتجاهات بين العاملين حول قضايا المنظمة مع غموض الدوافع وراء هذا الاختلاف : هل هناك اخلاص أو عدم اخلاص لنوايا وراء ذلك . وقد يترتب على ذلك تواجد مجموعات متعددة داخل المنظمة الواحدة . وتحدد القوة النسبية لكل مجموعة تبعا لمدى اتفاق اتجاهاتها مع اتجاهات المجموعة الحاكمة فى المنظمة .والنتيجة المتوقعة لذلك هى خلق « مراكز قوى » و «مراكز ضعف»، وان يكون نمط الادارة السائد هو : الادارة بالمصالح والاتجاهات أو الادارة بالانتماء والولاء بديلا عن الادارة بالأهداف والنظم .

٢ — عدم قدرة ، أو القدرة المحدودة للسلطة العليا المسئولة عن المنظمة احداث التغيير أو

صناعة مصرية حقيقية

رغم كل الانفتاحات الانتاجية والاستيرادية العظيمة لا زالت البطارية نسر أعظم البطاريات ، ولا زال الأسمنت المصرى اضمن أنواع الأسمنت .

مساندته . وقد يرجع ذلك اما لعدم قدرتها على تحمل المسئولية أو انها ترى ، من وراء الكواليس ، أن لعبة التوازن ليست فى جانبها ومن ثم فهى تميل الى جانب التسكين بدلا من الحركة .

٣ ــ عدم الوضوح أو عدم الاستقرار أو عدم الاتفاق على السياسات العامة للمنظمة (الخطوط الرئيسية للسياسات العامة غير واضحة او غير متفق عليها) وينعكس ذلك على الادارة .

٤ ــ استحالة أو صعوبة الحوار بين الأجهزة المختلفة ، أو الجماعات المختلفة التى يمكن ان تساهم فى ايجاد حلول لقضايا الحاضر والمستقبل فى المنظمة . وقد يرجع ذلك الى الاختلاف فى المصالح ، أو التباين الحاد فى وجهات النظر حول المشكلة الواحدة .

٥ ــ التباين (بدرجة أو بأخرى) بين فكر الجماعة الحاكمة وبين الفكر والفلسفة التى تقوم عليها المنظمة مما قد يترتب عليه الحماس المحدود (أو عدم الحماس بالمرة) من قبل هذه الجماعة ، تجاه استراتيجيات وبرامج العمل لتصحيح المسار حيال اى خلل يحدث .

٦ ــ التعارض بين الشعارات المترددة وبين ما يحدث فعلا فى الواقع العملى .

٧ ــ عدم الاستجابة ، أو الاستجابة المحدودة للمبادآت الايجابية من قبل الأفراد من اجل التطوير والأصلاح . فقد تصدر المباداة ، ولكن لا يكتب لها رؤية النور نظرا لأنها لا تتوافر لها المساندة الحقيقية من بقية اعضاء المنظمة . او لأنها تصدر من افراد ليس لهم وزن فى ميزان السلطة أو النفوذ على مستوى هذه المنظمة .

٨ ــ السلبية والصمت من قبل أعضاء المنظمة (أو أغلبهم) فى مواجهة المواقف التى قد تحتاج الى حوار ، أو قد يدور الحوار ويطول النقاش ، ولكن حول نقاط جانبية ، والابتعاد (عن قصد أو عن غير علم) عن جوهر المشكلة أو العامل الحاسم فيها .

وخلاصة هذه الدراسة التشخيصية ، أن مواطن التنمية الادارية فى المنظمة ، تتركز من وجهة نظر الخطر ، التى يمكن أن تشكل معوقات رئيسية لخطط الباحث ، فى العوامل الرئيسية التالية :

١ ــ الخلل فى المناخ العام السائد فى المنظمة .

٢ ــ الخلل فى الجانب الاستراتيجى لنظم العمل المطبقة فى المنظمة .

٣ ــ الخلل فى الجانب الاجرائى لنظم العمل المطبقة فى المنظمة .

والترتيب السابق لهذه العوامل يتفق مع درجة اهميتها ، ومدى خطورة « الشرخ » الذى يمكن ان يحدث كل منها فى « جدار » المنظمة والهيئة الادارية لها أيا كان مستوى كفاءة برامج التنمية الادارية التى تعد من أجل هذه المنظمة .

ويجدر بنا فى هذا المقام الاشارة الى :

١ ــ أن مستوى الخلل لكل عامل من العوامل السابقة يمكن ان يختلف من حالة لأخرى .

٢ ــ أن الخلل فى الجانب الاستراتيجى لنظم العمل يمكن ان يساهم فى احداث الخلل فى المناخ العام .

٣ ــ أن الخلل الاجرائى يعد أهون أنواع الخلل ، واذا تواجد وحده فى المنظمة ، فان درجة تأثيره (السلبى) على نتائج برامج التنمية الادارية تكاد تكون محدودة ، بل ان جزءا من برامج التنمية الادارية (كما سبق الشارة الى ذلك) يمكن أن يواجه الى التخلص او الحد من هذا الخلل .

٤ ــ أن اختفاء الخلل (بأنواعه المختلفة) يعنى ان المنظمة تعد بيئة صحية وصالحة للاستقبال والتفاعل مع التغيير الايجابى الذى يمكن ان تحدثه برامج التنمية الادارية فى المنظمة .

ثالثا : الأبعاد الممكنة للاصلاح

اذا كانت الدراسة التشخيصية تشير الى ان برامج التنمية الادارية يحد منها الخلل الذى يمكن ان يتواجد فى جانب او اكثر من الجوانب المشار اليها عاليه ، فان الأبعاد الممكنة للاصلاح تشكل طبقا لهذه الجوانب . وترتيبا على ذلك فان ابعاد الاصلاح يمكن أن تكون : بعد اجرائى ، وبعد استراتيجى ، وبعد سلوكى .

١ ــ البعد الاجرائى :

ويتعلق باصلاح الخلل فى الجوانب الاجرائية لنظم العمل المطبقة (نظم العمل الفنية او نظم العمل الادارية) . ومن الواضح أن هذا البعد من العلاج يعتبر ، بالقياس الى بقية الأبعاد الأخرى ، أهون أنواع العلاج . وتكون له فاعلية التأثير فى حالة واحدة فقط وهى أن الخلل الوحيد المتواجد فى المنظمة هو الخلل الاجرائى . أما فى الحالات الأخرى ، فلن يكون له قوة تأثير اذا لم يتناول العلاج بقية جوانب الخلل .

٢ ــ البعد الاستراتيجى :

ويتعلق باصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى لنظم العمل المطبقة . ويعنى ذلك اعادة النظر فى تصميم هذه النظم بما يتفق والاتجاه الصحيح . وقد يتطلب ذلك أن يحدث تغيير فى فكر واتجاهات الادارة العليا (او الجماعات الحاكمة) فى المنظمة بما يسمح بالاعتراف بالخلل والاقتناع بضرورة الاصلاح وقبول أى مبادرات ايجابية فى هذا الصدد . والتغيير فى هذا الجانب لا شك فى ضرورته ، ولكنه قد يكون صعب المنال خاصة فى الأجل القصير .

٣ ــ البعد السلوكى :

ويتعلق ذلك البعد بتكوين المناخ العام الصحى على مستوى كل الجماعات التى تتكون منها المنظمة . وهنا التغيير المطلوب ليس فى فكر واتجاهات الادارة العليا فقط ، ولكن كما سبق القول ، فى فكر واتجاهات كل الجماعات وعلى كل المستويات .

على أن المطلوب من الجماعات الأخرى ، بخلاف الادارة العليا ، بالاضافة الى التغيير فى الفكر والاتجاهات ، التحرر من قيود (قد تكون فرضتها هى على نفسها أو فرضت عليها فى مرحلة زمنية معينة) ، ومن أمثلة ذلك :

- التحرر من عقدة الخوف من لا شىء .
- التحرر من عقدة التسليم بكل ما يدور داخل المنظمة باعتباره أمرا واقعا لا يجوز المساس به .
- التحرر من عقدة الاعتقاد فى تسلط الادارة العليا .
- التحرر من عقدة الاعتقاد والتسليم بأن القواعد التى تدار بها المنظمة تعد فقط من خارج أسوارها .

بدون تفسير ... !

اليس غريبا أن تضاعف بدلات السفر للخارج مرات ومرات فى ظل ظروف ندرة شديدة فى العملات الأجنبية ؟

لا شك أن التحرر من مثل هذه القيود يمكن أن يساهم فى تكوين جماعات فعالة وايجابيــة وذات تأثير ملموس فى حركة التغيير الايجابى التى تتطلبها برامج التنمية الادارية فى المنظمة .

والتغيـير فى هــذا البعد ليس ضروريا فقط ، ولكنه مصيرى أيضا بالنسبة للمنظمة ، ففى غياب المناخ الصحى فان أى جهد للاصلاح فى أى اتجاه لن يعطى الثمار المرجوة منه .

يتبين اذن أن البعد الحرج فى التغيير هو البعد السلوكى ، فاذا حقق التغيير فى هذا البعد نتيجة ملموسة فلا شك أنه يمهد ويسهل كثيرا للتغيير فى البعد الاستراتيجى . واذا حدث التغيير فى البعدين فلن يحتاج الأمر الا الى الجهد اليسير من أجــل الاصلاح فى الجانب الاجرائى للنظم . ومن ناحيــة أخرى ، وكما سبق الاشارة ، فان الاصـــلاح فى الجانب الاجرائى وحده لا يعنى شىء ، والاصـــلاح فى الجانب الاستراتيجى يساهم فى اصلاح المنـــاخ العام ، ولكنه لا يعد كافيا (مع الاصلاح فى الجانب الاجرائى) لاحداث التغيير المطلوب لاستثمار برامج التنمية الادارية وتحقيق العـــائد المجــزى المقـــابل للتكاليف المنفقة عليها .

وفى مجال الاصلاح نشير الى الاعتبارات التالية :

١ ــ كلما كان التغيير المطلوب للاصـــلاح ذاتيـــا (من داخل المنظمة دون أن يكون بقـــرار سيادى من قبل السلطة الرئاسية) كلما كان للجهد والنتائج فاعليـــة أكثر وتأثيرا أقـــوى وادوم . على أن ذلك لا يمنع الاســــتعانة بخبراء من الخارج وذلك للعون على أن يأخذ التغيير مساره الصحيح .

٢ ــ كلما ســـــاهم فى التغيير أكبر عدد ممكن من أعضاء المنظمة ، كلما كانت نتائج الجهـــد المبذول فى هذا المجال مدعومة بســـياج من الحماس الحقيقى والتأييد الذى يضمن لهـــا الجدية .

٣ ــ كلما كان التغيير نابع من الاقتناع ، كلما كان قبوله حقيقى وليس وهمى وثابت ومســـتمر وليس مؤقت .

٤ ــ كلما كان التغيير يركز على العـــلاج الحقيقى للخلل ، كلما كانت له صفة الاصلاح الحقيقى . وهنـــا يجب التنبيه الى خطـــورة الخلط بين العـــلاج الحقيقى وبين أســـلوب التهدئة والتسكين بطريقة أو بأخرى . وهذا الأسلوب الأخير لا يخرج عن كونه تأجيل للمشـــكلة وتركهـــا « نار تحت الرماد » يكون عنصر الزمن فيها سلاح خطير حيث يتزايد الخـــلل ويكون علاجه أكثر صعوبة عن ذى قبل .

الخلاصة :

ان برامج التنمية الادارية رغم أهميتها ، الا أنها قد لا تكون دائما العنصر الحرج أو الحاسم فى رفع مستوى آداء الفرد فى المنظمة . فقد يكون العـــائد الحاسم هو اصلاح الخلل فى الجانب الاستراتيجى أو الجانب الاجرائى لاحدى نظم العمل المطبقـــة . وهنا لا يجدى أى نشاط فى مجال التنمية الادارية ما لم يسبقه اصلاح الخلل فى هذه النظم . وترتيبا على ذلك ، فان قرار الحاق الفرد لاحـــدى برامج التنمية الادارية لابد أن يســـبقه قرار بتقييم النظم المطبقة (الفنية أو الادارية) وتصحيح مسارها . ومن ناحية أخرى فان أى جهد للتنمية الادارية لم يجن له ثمار ما لم يكن المناخ العام فى المنظمـــة صحى وصالح للاســـتقبال والتفاعل مع التغيير الايجابى الذى يمكن أن يتحقق نتيجة هذا الجهد .